

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Институт дополнительного профессионального образования

УТВЕРЖДАЮ
Директор ИЦПО



Ю.Г. Голубь/
2021 г.

Рабочая программа дисциплины

СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Направление подготовки магистратуры
38.04.02 «Менеджмент»

Профиль подготовки магистратуры
«Менеджмент в образовании»

Квалификация (степень) выпускника
Магистр

Форма обучения
Заочная

Саратов,
2021

Статус	ФИО	Подпись	Дата
Преподаватель-разработчик	Мазурова Ольга Александровна		
Председатель НМК	Ташников Геннадий Александрович		
Заведующий кафедрой	Митяева Наталья Вячеславовна		
Специалист Учебного управления			

1. Цели освоения дисциплины

Целями освоения дисциплины «Современный стратегический анализ» являются:

- формирование профессиональных компетенций, необходимых для эффективной работы руководителя образовательного учреждения, связанных с анализом внутренней и внешней среды и обоснованием принимаемых стратегических управленческих решений;
- освоение теоретической базы знаний для поиска, анализа и оценки информации, необходимой для подготовки и принятия стратегических управленческих решений, создание теоретической основы для освоения других дисциплин ООП «Менеджмент в образовании».

2. Место дисциплины в структуре ООП

Для обучающихся по магистерской программе «Менеджмент в образовании» дисциплина Б1.О.02 «Современный стратегический анализ» относится к обязательной части Блока 1 «Дисциплины (модули)» учебного плана.

Для освоения учебной дисциплины студенты должны владеть знаниями и компетенциями в соответствии со стандартами программы бакалавриата по направлению 38.04.02 «Менеджмент», а именно:

- знаниями основ статистики, менеджмента, экономической теории;
- знаниями экономических основ поведения организаций, иметь представление о различных структурах рынков и способностью проводить анализ конкурентной среды отрасли;
- навыками сбора и подготовки информации для разработки стратегий развития организаций и их отдельных подразделений.

Изучение дисциплины «Современный стратегический анализ» основывается на следующих знаниях и компетенциях, сформированных на таких предшествующих дисциплинах ООП магистратуры «Менеджмент в образовании», как «Управление изменениями в образовательной организации», «Управленческая экономика», «Организационная культура и командообразование», «Методы исследования в менеджменте».

Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем при изучении профильных дисциплин магистерской программы «Менеджмент в образовании»:

- «Управление проектами и программами»,
- «Маркетинговые исследования в сфере образования»,
- «Информационно-аналитические системы в менеджменте»,
- Производственной практике: Практике по профилю профессиональной деятельности, Производственной практике: научно-исследовательская работа.

3. Результаты обучения по дисциплине

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора (индикаторов) достижения компетенции	Результаты обучения
<p>УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий</p>	<p>1.1 М.УК-1. Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними.</p> <p>1.2 М.УК-1. Осуществляет поиск алгоритмов решения поставленной проблемной ситуации на основе доступных источников информации. Определяет в рамках выбранного алгоритма вопросы (задачи), подлежащие дальнейшей детальной разработке. Предлагает способы их решения.</p> <p>1.3 М.УК-1. Разрабатывает стратегию достижения поставленной цели как последовательность шагов, предвидя результат каждого из них и оценивая их влияние на внешнее окружение планируемой деятельности и на взаимоотношения участников этой деятельности</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – модели поведения экономических агентов и рынков – основные понятия, методы и инструменты количественного и качественного анализа процессов управления – основные элементы процесса стратегического управления – альтернативы стратегий развития, современные теории и концепции поведения на различных уровнях организации – методы анализа внешней среды организации – методы анализа внутренней среды организации. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – управлять развитием организации, – осуществлять анализ и разработку стратегии организации на основе современных методов и передовых научных достижений, – выбирать модель поведения организации, адекватную целям и составу внешней среды, – выявлять перспективные направления научных исследований, – обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость исследуемой проблемы, – формулировать гипотезы, проводить эмпирические и прикладные исследования, – проводить количественное прогнозирование и моделирование управления бизнес-процессами. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> – навыками разработки стратегического управленческого решения в условиях изменяющейся внешней и внутренней среды организации,

		<ul style="list-style-type: none"> – методами стратегического анализа организации и ее окружения, – методами анализа внешней среды прямого и косвенного воздействия, – методами разработки и реализации стратегии, – методами оценки эффективности стратегического развития.
--	--	--

4. Структура и содержание дисциплины (модуля)

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц, 108 часов.

№	Раздел дисциплины	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				Формы текущего контроля успеваемости (по неделям семестра) Формы промежуточной аттестации (по семестрам)
			Лекции	Практические занятия		СР	
				Общая трудоемкость	Из них: практическая подготовка		
1	Введение в стратегический анализ	2	1	-	-	20	Опрос Практические задания
2	Методы анализа внешней и внутренней среды организации	2	3	1	-	23	
3	Анализ среды прямого и косвенного воздействия	2		1	-	23	
4	Анализ конкурентного преимущества	2		1	-	23	
5	Анализ стратегических альтернатив	2		1	-	26	
6	Выбор и разработка стратегии	2		1	-	23	
7	Анализ и оценка реализации стратегического плана	2		1	-	23	
	Промежуточная аттестация						Экзамен
8	Всего- 108:		4	6	-	161	2

Содержание дисциплины

Тема1. Введение в стратегический анализ.

Сущность стратегического анализа: основные понятия. Анализ, его взаимосвязь со стратегией и конкурентной информацией. Стратегия и процесс сбора конкурентной информации. Этапы стратегического анализа. Модель процесса стратегического планирования. Методы стратегического анализа.

Тема 2. Методы анализа внешней и внутренней среды организации.

Миссия организации. Элементы внутренней среды организации. Стратегическая зона хозяйствования. *PEST* – анализ. Модель Пяти Сил Портера. Матрица БКГ. Метод *EFAS* – форма. *SWOT* - анализ. Стратегический *SNW* – анализ. Матрица GE – McKinsey. Стохастические и экстраполяционные методы. Методы моделирования. Эвристические методы анализа. Морфологические методы. Методы анализа потоков информации.

Тема семинарского занятия:

Решение задач на применение методов анализа внешней и внутренней среды организации.

1. Проведенный анализ внешней и внутренней среды Университета г. Саратова позволил получить следующие результаты:

а) *SWOT* - анализ

Внутренняя среда организации	
<i>Сильные стороны</i>	<i>Слабые стороны</i>
1. Высокая репутация	1. Наличие площадей остается недостаточным
2. Большой перечень направлений и специальностей подготовки	2. Зависимость от уровня государственной поддержки
3. Активно осуществляются программы повышения квалификации и профессиональной переподготовки	3. Необходимо расширить доступ в Интернет для всех студентов и преподавателей университета, а также необходимо дальнейшее развитие электронной библиотеки
4. Приемлемые цены на образовательные услуги	4. Необходимо продолжать развивать систему менеджмента качества
5. Развивается дистанционная форма обучения	5. Низкий уровень подготовки абитуриентов
6. Реализована Инновационная образовательная программа, в рамках которой: подготовлены новые учебники и учебные пособия, электронные, учебно-методические комплексы, учебные программы, отличающиеся актуальностью и новизной; приобретено современное оборудование.	6. Недостаток финансовых ресурсов для реализации многочисленных планов развития 7. Недостаточные связи с организациями, их низкая заинтересованность в подготовке специалистов
7. Высокие качественные показатели профессорско-преподавательского состава	8. Пассивная реклама
8. Высокое качество знаний выпускников	
9. Введены новые корпуса	
Внешняя среда организации	
<i>Возможности</i>	<i>Угрозы</i>
1. Выход на новые рынки	1. Наличие сильных конкурентов
2. Создание малых научных предприятий с участием студентов	2. Изменение требований потребителей (работодателей)
3. Развитие дополнительных программ обучения	3. Наличие кризисных явлений в стране

4.Лицензирование новых программ	4.Демографический спад
5.Поддержка и развитие инновационных разработок	5.Уменьшение государственной финансовой поддержки
6.Разработка совместных магистерских программ с университетами Европы и США	6.Снижение платежеспособного спроса
7.Расширение материальной базы за счет введения новых площадей	
8.Развитие связей с предприятиями, организациями по трудоустройству выпускников, прохождению различных видов практики и проведению научных исследований	

	<p>Возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Выход на новые рынки 2.Создание малых научных предприятий с участием студентов 3.Развитие дополнительных программ обучения 4.Лицензирование новых программ 5.Поддержка и развитие инновационных разработок 6.Разработка совместных магистерских программ с университетами Европы и США 7.Развитие связей с предприятиями, организациями по трудоустройству выпускников, прохождению различных видов практики и проведению научных исследований 	<p>Угрозы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Наличие сильных конкурентов 2. Изменение требований потребителей (работодателей) 3. Наличие кризисных явлений в стране
<p>Сильные стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Высокая репутация 2.Большой перечень направлений и специальностей подготовки 3.Активно осуществляются программы повышения квалификации и профессиональной переподготовки 4.Приемлемые цены на образовательные услуги 5.Развивается дистанционная форма обучения 6.Реализована инновационная образовательная программа 7.Высокие качественные показатели профессорско-преподавательского состава 8. Высокое качество знаний выпускников 	<p>ПОЛЕ "СИВ" Си 1,2,5->В 1,3 Си 1,2,3,4,5,8-> В7 Си1,2,6,7,8->В 4,5,6</p>	<p>ПОЛЕ "СИУ" Си 1,2,4,5,7,8->У 1</p>
<p>Слабые стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 2.Зависимость от уровня государственной поддержки 5.Низкий уровень подготовки абитуриентов 6.Недостаток финансовых ресурсов для реализации многочисленных 	<p>ПОЛЕ "СЛВ" В 1,2,3,4->Сл 2,6,7,8</p>	<p>ПОЛЕ "СЛУ" Сл 2,7,8->У1,2</p>

планов развития 7. Недостаточные связи с организациями, их низкая заинтересованность в подготовке специалистов 8. Пассивная реклама	В 3->Сл 5	
---	-----------	--

Рассмотрите матрицу и сделайте вывод, каким образом Университет может применить все силы для использования складывающихся возможностей. Какие факторы представляют угрозы для Университета.

Сопоставьте составляющие SWOT-анализа и сформируйте парные комбинации.

б) Матрица БКГ

Темп роста	высокий	"?" Дистанционное обучение, дополнительные программы довузовской подготовки	"звезды" Повышение квалификации, программы переподготовки, заочное обучение (в т.ч. получение второго образования)
	низкий	"собаки" вечерняя форма обучения	"дойные коровы" основные, стандартные программы дневной формы обучения
		низкая	высокая

Относительная доля рынка

Определите занимаемую рыночную нишу на основе матрицы БКГ.

в) SNW – анализ

Факторы	Позиция		
	Сильная (S)	Средняя (N)	Слабая (W)
Стратегия организации	+		
Бизнес-стратегия	+		
Организационная структура	+		
Общее финансовое положение		+	
Конкурентоспособность продукции	+		
Структура затрат		+	
Информационная структура	+		
Способность к лидерству	+		
Качество материально-технической базы		+	
Уровень маркетинга		+	
Качество торговой марки	+		

Репутация на рынке	+		
Репутация как работодателя	+		
Отношения с органами власти	+		
Корпоративная культура	+		

Определите конкурентную позицию организации

г) PEST-анализ

Определите политико-правовые, экономические, социальные и технологические факторы, влияющие на деятельность Университета.

д) EFAS – анализ

Внешние стратегические факторы	Весовой коэффициент	Экспертная оценка	Взвешенная оценка
<u>Возможности:</u>			
Выход на новые рынки	0,09	7	
Совершенствование менеджмента	0,1	8	
Развитие дополнительных программ обучения	0,1	7	
Лицензирование новых программ	0,1	8	
Поддержка и развитие инновационных разработок	0,04	7	
Разработка совместных магистерских программ с университетами Европы и США	0,03	5	
Расширение материальной базы за счет введения новых площадей	0,06	6	
Укрепление и развитие системы повышения квалификации научно-педагогических кадров российских вузов	0,08	7	
<u>Угрозы:</u>			
Наличие сильных конкурентов	0,1	8	
Изменение требований потребителей (работодателей)	0,05	6	
Наличие кризисных явлений в стране	0,05	5	
Демографический спад	0,1	7	
Уменьшение государственной финансовой поддержки	0,1	7	
ИТОГО:	1		

Определите взвешенную оценку внешних стратегических факторов и определите уровень развития организации, сделайте выводы о перспективах развития.

Тема3. Анализ среды прямого и косвенного воздействия.

Конкуренты, потребители и поставщики как факторы внешней среды прямого воздействия. Социальные, экономические, международные, технологические факторы внешней среды косвенного воздействия.

Тема4. Анализ конкурентного преимущества.

Природа и источники конкурентного преимущества. Конкурентные преимущества на основе чувствительности к изменениям. Конкурентные преимущества на основе инноваций. Устойчивое конкурентное преимущест-

во. Диагностика конкурентного преимущества. Конкурентное преимущество на различных рынках. Типы конкурентного преимущества. Лидерство по издержкам. Управление сокращением издержек. Преимущество за счет дифференциации. Анализ дифференциации по спросу. Анализ дифференциации по предложению.

Тема семинарского занятия:

Решение задач по оценке конкурентного преимущества организации:

1. Наибольшая из сумм расходов организации пришлась на январь 2012 г. и составила 18 млн. руб., самая низкая — на март (15 млн. руб.); максимальная сумма дохода, соответственно, была равна 25 млн. руб., минимальная — 20 млн. руб. Провести анализ структуры затрат организации.

2. Затраты фирмы в 2012 г. на производство 48 000 ед. продукции составили 6200 тыс. руб. Наименьшее и наибольшее количество выпущенной продукции было в феврале и июле. Объем производства и затраты, соответственно, составили 4000 и 6400 ед. продукции, а затраты составили соответственно 4500 и 6700 тыс. руб. Цена реализации составляет 129,16 руб., что соответствует цене конкурентов.

Провести анализ: может ли руководство фирмы выбрать стратегию:

- Увеличение объемов производства и сбыта (70 000 ед, 80 000 ед.).

- Одновременно увеличить долю рынка за счет увеличения производства и снижения цены.

При производстве 70 000 ед. переменные затраты увеличиваются на 15%, а постоянные – на 20%.

При производстве 80 000 ед. переменные затраты увеличиваются на 8%, а постоянные – на 3%.

для ответа на поставленные вопросы необходимо:

1) определить постоянные затраты фирмы в 2013 г.

2) составить уравнение зависимости затрат на годовой производства;

3) определить затраты фирмы, если годовой объем производства составит 70 000 ед.;

4) определить затраты фирмы на данный уровень производства, если переменные затраты могут быть увеличены на 15%;

5) определить затраты на данный уровень производства, если могут быть увеличены постоянные затраты на 20%;

6) определить затраты фирмы на год, если планируется объем производства на уровне 80 000 ед., при этом переменные затраты на единицу продукции увеличиваются на 8%, а постоянные на 3%.

2. Выручка от реализации предприятия составляет 1500 тыс. руб., переменные издержки – 1050 тыс. руб., прибыль – 150 тыс. руб., собственные средства предприятия – 600 тыс. руб.. предприятие получило долгосрочный банковский кредит на сумму – 150 тыс. руб., и краткосрочный – 60 тыс. руб. средняя расчетная ставка процента по заемным средствам составляет 20% годовых. Определить:

- Сколько процентов прибыли удастся сохранить предприятию, если выручка от реализации сократится на 25%?

- Процент снижения выручки, при котором предприятие полностью лишается прибыли и вновь встает на порог рентабельности.

- На сколько процентов необходимо снизить постоянные издержки, чтобы при сокращении выручки на 25% и при прежнем значении силы воздействия операционного рычага, предприятие сохранило 75% ожидаемой прибыли.

Тема 5. Стратегические альтернативы.

Понятие и сущность стратегической альтернативы. Позиционирование стратегических альтернатив в цикле стратегического планирования. Стратегия ограниченного роста. Стратегия сокращения. Стратегия сочетания альтернатив. Матрица эталонных стратегий. Концентрированный рост. Интегрированный рост. Диверсификационный рост. Стратегия сокращения.

Конкурентные стратегии. Стратегии лидеров отрасли. Стратегии фирм, находящихся на вторых ролях. Стратегии для конкуренции на международных рынках. Стратегии для конкуренции в раздробленных отраслях.

Наступательные, оборонительные стратегии и стратегии блокирования. Основные типы наступательных стратегий: атака на преимущества конкурентов, атака на слабости конкурентов, одновременное наступление, захват незанятых пространств, партизанская война, упреждающие удары.

Корпоративные, функциональные стратегии и стратегии хозяйственного центра. Антикризисные стратегии, общие стратегии по М. Портеру, стратегии диверсификации.

Тема семинарского занятия:

Выбор стратегических альтернатив

1. ООО «Студент» реализует тетради по 3,5 руб. за штуку. Эти тетради приобретаются у оптовика по 2,1 руб. за штуку, непроданные - возвращаются за полную стоимость. Аренда торгового местасоставляет 700 руб. Предложите и обоснуйте варианты действий руководства фирмы, если:

- арендная плата повысится до 1050 руб. в неделю;
- увеличить цену реализации с 3,5 руб., до 3,85 руб. за шт.;
- закупочная цена повысится с 2,1 руб. до 2,38 руб.;
- если будут продавать два вида товара: 400 штук обычных тетрадей и 500 штук общих тетрадей по цене реализации 6,0 руб. за шт., закупочная цена которых 3,92 руб. за шт.

Сколько тетрадей должно быть продано для получения прибыли в сумме 490 руб.

Какую прибыль можно ожидать при различных уровнях продаж?

2. Фирма «Радуга» специализируется на производстве канцелярских товаров. В 2005 г. при объеме реализации 60 270 тыс. руб. (включая косвенные налоги — 23%) фирма несет убытки в размере 1520 тыс. руб. Конъюнктурные исследования показали, что аналогичные фирмы, работающие в тех же условиях и по тому же принципу, имеют прибыль на уровне 5% оборота. С целью достижения прибыли в размере 5% сегодняшней выручки от реализации, руководство фирмы наметило четыре альтернативные стратегии выхода из кризисной ситуации:

1. Увеличение объема реализации.
2. Сокращение издержек.
3. Одновременное увеличение реализации и сокращение издержек.
4. Изменение ориентации реализации (выбор более рентабельных изделий, более выгодных заказчиков, более прибыльных объемов заказа и путей реализации).

Переменные издержки: сырье и материалы - 18 300 тыс. руб., производственная зарплата - 10 820 тыс. руб.; начисления на производственную зарплату 4 330 тыс. руб.; прочие переменные издержки - 1 800 тыс. руб. Постоянные издержки: зарплата 6 000 тыс. руб.; начисления на зарплату 2 400 тыс. руб.; аренда 800 тыс. руб.; амортизация 600 тыс. руб.; прочие постоянные издержки 5 470 тыс. руб.

Зарплата мастера, контролирующего выпуск определенного вида продукции — 1 785 тыс. руб. (с начислениями в сумме 2 500 тыс. руб.).

Основные виды продукции, выпускаемые фирмой, тыс. руб.

Показатель	Линейки	Карандаши	Ручки
Выручка от реализации (без косвенных налогов)	14000	9000	26000
Переменные издержки:	11 530	5415	18305
материалы	6030	2960	9310,
оплата труда	3660	1500	5660
начисления	1465	605	2260
прочие издержки	375	350	1075
Зарплата мастера с начислениями	700	600	1200

Проведите обоснования выбора альтернативной стратегии.

Тема 6. Выбор и разработка стратегии.

Выбор концепции. Стратегический план. Стратегический проект. Инструменты маркетинговых стратегий. Производственно-логистические инструменты стратегии. Разработка стратегических планов.

Тема 7. Анализ и оценка реализации стратегического плана.

Преодоление сопротивления стратегическим изменениям. Позиционирование этапов реализации, контроля и оценки в цикле стратегического планирования. Тактика, политика, правила, бюджет, управление по целям в процессе реализации стратегии. Преодоление сопротивления конкурентов, поставщиков, потребителей, сотрудников организации. Стратегия управления конфликтами. Стратегические изменения организационной структуры управления. Методы анализа реализации стратегического плана. Контроль и оценка стратегии.

5. Образовательные технологии, применяемые при освоении дисциплины (модуля)

Реализация компетентностного подхода предусматривает широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий (семинаров в диалоговом режиме, дискуссий, компьютерных симуляций, деловых и ролевых игр, разбор конкретных ситуаций, психологических и иных тренингов, групповых дискуссий, результатов работы студенческих исследовательских групп, вузовских и межвузовских телеконференций) в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся.

Одной из основных активных форм обучения профессиональным компетенциям для ООП магистратуры является семинар. Удельный вес занятий, проводимых в интерактивных формах по дисциплине «Современный стратегический анализ» составляет 75% аудиторных занятий.

Система проверки знаний по дисциплине «Современный стратегический анализ» включает опрос, решение практических заданий.

В процессе преподавания по каждой теме используются различные активные формы обучения (АФО):

- мультимедийные презентации;
- дискуссии;
- деловые игры;
- круглые столы;
- проблемное изложение;
- изучение и обсуждение научных статей, практических кейсов по тематике дисциплины «Управленческая экономика».

Мультимедийная презентация.

Современная мультимедийная презентация – это один из самых перспективных обучающих инструментов, позволяющий одновременно задействовать графическую, текстовую и аудиовизуальную информацию. Иначе говоря, мультимедийные презентации представляют собой сочетание самых разнообразных средств представления информации, объединенных в единую структуру. Чередование или комбинирование текста, графики, видео и звукового ряда позволяет донести информацию по дисциплине «Современный стратегический анализ» в максимально наглядной и легко воспринимаемой форме.

Как показывает опыт, наиболее эффективным является создание двухкомпонентной мультимедийной презентации, где первая часть обычно представлена информативно, вторая – наполнена практическими примерами.

Широкий спектр вариантов возможного применения интерактивных презентаций обеспечивается многочисленными преимуществами и достоинствами мультимедиа, которые обеспечивают практически неограниченную универсальность использования мультимедийных презентаций.

Мультимедийная презентация PowerPoint - классический вариант мультимедийной презентации, основанной на демонстрации слайд-шоу. Этот вид презентаций отличается простотой использования и легкостью видоизменения содержания, основных параметров и настроек. Презентации PowerPoint необходимы для оптимизации учебного процесса, именно поэтому в настоящее время широко используются при проведении семинаров. Удобная слайдовая структура и возможность разместить достаточный объем графической и текстовой информации. В состав данного вида презентаций включаются графические объекты типа диаграмм, организационных структур, фотографий и схем.

Дискуссии.

Дискуссия – форма учебной работы, в рамках которой студенты высказывают своё мнение по проблеме, заданной преподавателем. Проведение дискуссий по проблемным вопросам подразумевает написание студентами эссе, тезисов или реферата по предложенной тематике.

Деловые игры.

Деловая игра – метод имитации (подражания, изображения) принятия решений работниками в различных производственных ситуациях (в учебном процессе – в искусственно созданных ситуациях), осуществляемый по заданным правилам группой людей в диалоговом режиме. Деловые игры применяются в качестве средства активного обучения праву, экономике, бизнесу, познания норм поведения, освоения процессов принятия решения.

Круглые столы.

Круглый стол – один из наиболее эффективных способов для обсуждения острых, сложных и актуальных на текущий момент вопросов в любой профессиональной сфере, обмена опытом и творческих инициатив. Такая форма общения позволяет лучше усвоить материал, найти необходимые решения в процессе эффективного диалога.

Проблемное изложение.

Проблемное изложение – педагогический метод, при котором лекция становится похожей на диалог, преподавание имитирует исследовательский процесс.

6. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины.

Самостоятельная работа

Самостоятельная работа студентов по дисциплине «Современный стратегический анализ» включает следующие виды работ:

- самостоятельное изучение теоретических основ дисциплины,
- решение практических задач, кейсов по каждой теме,
- научно-исследовательская работа по вопросам стратегического анализа в образовательной сфере.
- подготовка к экзамену.

Практические задачи и вопросы для текущего контроля

По теме 1. Введение в современный стратегический анализ

Вопросы для опроса

1. Что изучает стратегический анализ?
2. Что понимается под конкурентной информацией?
3. Какова взаимосвязь современного стратегического анализа со стратегией и конкурентной информацией?
4. Какие этапы стратегического анализа?
5. Какие методы используются в стратегическом анализе?

По теме 2. Методы анализа внешней и внутренней среды организации.

Задачи

1. Выручка от реализации фирмы составляет 1500 тыс. руб., переменные издержки – 1050 тыс. руб., прибыль – 150 тыс. руб., собственные средства предприятия – 600 тыс. руб. Фирма получила долгосрочный банковский кредит на сумму – 150 тыс. руб., и краткосрочный – 60 тыс. руб. Средняя расчетная ставка процента по заемным средствам составляет 20% годовых. Определить:

- Сколько процентов прибыли удастся сохранить фирме, если выручка от реализации сократится на 25%?

- Процент снижения выручки, при котором фирма полностью лишается прибыли и вновь встает на порог рентабельности.

- На сколько процентов необходимо снизить постоянные издержки, чтобы при сокращении выручки на 25% фирма сохранила 75% ожидаемой прибыли.

Кейс-стади

2. Основными покупателями компьютерной техники в России являются крупные государственные и коммерческие структуры. За большие заказы на компьютерную технику идет жесткая конкурентная борьба. Российские производители персональных компьютеров собирают их из импортных комплектующих. В силу этого их бизнес очень сильно зависит как от ситуации на рынках комплектующих, в первую очередь на рынках Юго-Восточной Азии, так и от политики правительства России в отношении таможенных пошлин на эти комплектующие.

Трудности реализации дешевых комплектующих навели руководство фирмы StinsComan на мысль о создании дешевого компьютера, который будут покупать не государственные организации и коммерческие фирмы, а простые российские граждане для домашнего пользования.

Вскоре идея закрепилась, и было решено приступить к выпуску дешевого «народного» компьютера под названием «Амата». Так как, несмотря на относительно низкую цену, компьютер все-таки оставался недоступен по цене большинству возможных покупателей, было принято решение разработать и реализовать схему оплаты компьютера в рассрочку. Фирма планировала,

что за последние 6 месяцев ей удастся продать 150 тыс. компьютеров «Амата». Осуществление платежей в рассрочку планировалось провести с помощью Сбербанка и Уникомбанка. для получения компьютера покупатель должен был уплатить в магазин 19 или 39 долл. (размер месячной выплаты за соответствующую модель «Аматы») и предъявить гарантийную справку.

Практическая реализация проекта пошла по другому сценарию. Во-первых, эксплуатационные возможности «Аматы», особенно ее дешевой модели без винчестера и монитора, оказались очень слабыми. Во-вторых, банки решили изменить схему платежа за компьютер. Вместо выплаты в рассрочку они предложили покупателям делать единовременный в размере стоимости компьютера взнос в банк на безотзывный депозит. В-третьих, рекламная кампания совершенно не выполнила своей задачи. За первые 6 месяцев реализации было продано всего 5 тыс. компьютеров «Амата».

- Как вы охарактеризуете бизнес, в котором находилась фирма StinsComan?

- Почему производство домашнего компьютера «Амата» не привело к планируемому результату?

- Какие конкурентные преимущества своему продукту намеревалась придать фирма?

3. Ростокинская меховая фабрика «Труд» (ныне «Русский мех») была одним из самых богатых эффективных предприятий Москвы. Во время кризиса акционеры «Русского меха» созрели для решительных действий. Они поняли, что перестановка фигур на самом предприятии ничего не дает, и решили пригласить новую команду менеджеров со стороны. Новые менеджеры поставили перед собой задачи: ввести профессиональное управление финансами, персоналом; наладить постоянные поставки качественного сырья; внедрить мировые технологии выделки меха и пошива; осуществлять современный маркетинг.

Кризис дал меховщикам возможность начать борьбу с импортерами, занимавшими львиную долю рынка (по оценкам департамента легкой промышленности Минэкономики - 85%). Норковая шуба от «Русского меха» в фирменном магазине стоит примерно 100 тыс. руб., а импортные - в среднем 120-140 тыс. руб. На рынках шубы хотя и подешевели - до 80-90 тыс. руб., но уже меньше привлекают массового покупателя из-за невысокого качества меха. Для «Русского меха» «качество» - ключевое слово. Модели коллекций «Русского меха» или создаются собственными дизайнерами, или покупаются у итальянских. Чтобы предприятие было рентабельным, нужно быстро расширять производство.

Один из резервов роста производства - пошив спецодежды, в том числе для госструктур. Хотя платят по госзаказам не всегда исправно, «Русский мех» старается сохранить за собой эту нишу и участвует во всех тендерах на поставку меховых изделий силовикам. Более выгодными для «Русского меха» являются контракты с нефтяниками, газовиками, авиакомпаниями и МЧС. Еще одно перспективное направление - услуги: чистка и хранение меховых изделий, подгонка одежды. Более гибкой стала финансовая политика.

«Русский мех» начал активнее работать с кредитами банков, что прежде руководство делать просто опасалось. Предприятие-то сезонное: закупка сырья должна осуществляться в сжатые сроки, когда можно получить качественные шкурки по дешевой цене. Получать кредиты, чтобы открывать фирменные магазины в Европе, — такая «чисто конкретная» цель имеется у руководителей ожившего гиганта.

- Какие сильные и слабые стороны имеет компания «Русский мех»?
- Создания каких конкурентных преимуществ добивается организация?
- Каковы стратегии ценообразования «Русского меха»?
- Как проявляется в деятельности компании стратегия конкуренции?
- Какова стратегия внешнеэкономической деятельности компании?

4. Компания «Холод» делает великолепное мороженое и прилагает огромные усилия для того, чтобы стать важной движущей силой социальных изменений. Компания заработала себе репутацию организации, которая стоит особняком в сегодняшней высоко конкурентной, нацеленной на добывание денег деловой среде.

Извлечение прибыли кажется основателям компании менее важным делом, чем забота о своих служащих и окружающем обществе. В культуре компании всегда особое внимание уделялось людям.

Основатели компании Иванов И.И. и Петров В.В. собирались открыть кафе-мороженое, а когда дело пойдет на лад, продать его и заняться другим бизнесом. Но всегда находились обстоятельства, побуждавшие их к расширению: то новый конкурент, то необходимость починки и замены оборудования. Вопреки их желанию кафе-мороженое превратилось в быстро растущую компанию.

Рост повлек за собой увеличение прибылей и усиление финансового контроля. Компания переставала быть развлечением и становилась более «деловой». Но владельцы считали, что, если бы их компания напоминала другие корпорации, она была бы обречена на провал. Так что, через 4 года после открытия компании ее основатели приняли решение действовать так, чтобы «Холод» стала рычагом для социальных перемен и ее материальные ресурсы служили интересам общества. Рост производства и прибыли должны были стать средствами для усиления социальной ответственности — это было бы оправданием их более «делового» поведения.

Основатели компании демонстрируют свою социальную ответственность разнообразными способами. Около 7,5% прибыли до вычета налогов идет на социальную поддержку (в среднем по стране 1,5%). Компания является лидером в программах по защите окружающей среды и переработке отходов. Мир, справедливость и окружающая среда, товары компании не просто служат напоминанием об этих понятиях, они обеспечивают существенную финансовую поддержку этих целей. Например, часть денег от продаж «Шоколадный рожок» идет на защиту мира. В состав этого мороженого входят орехи, растущие в южноамериканских тропических лесах, что обеспечивает непосредственную поддержку местным жителям и создает у них

долговременный побудительный мотив сохранять лес, а не вырубать его на древесину.

В настоящее время компания является корпорацией-мультимиллионером, и двузначные цифры роста вновь ставят под сомнение культуру компании и ее приверженность социальным изменениям. Компания сейчас насчитывает сотни человек занятых, и не все они разделяют идеализм владельцев компании. Основателей компании волнует, что многие менеджеры слишком ориентированы на прибыль и что новые проекты оцениваются в большей степени с точки зрения прибыли, чем с социальной точки зрения.

Как Иванову И.И. и Петрову В.В. сохранить свои идеалы по мере роста компании?

Что означает социальная ответственность компании?

Может ли крупная корпорация сочетать стремление к социальной ответственности с необходимостью оставаться прибыльной?

Основатели компании поняли, что она уже не та, что была раньше.

Во-первых, в ней теперь более трехсот служащих, а не двое – как прежде. Кроме того, акции компании продаются на открытом рынке, то есть она несет ответственность не только перед обществом и своими служащими, но и перед акционерами. Даже деловое общение внутри компании изменилось. Ежемесячные общие собрания служащих «Холод» всегда были неотъемлемым элементом внутренней культуры компании. Но в прежние времена сами служащие разбивались на небольшие группы, обсуждали стоящие передними проблемы и находили решения для некоторых из них. Теперь же общение на собраниях стало односторонним – руководители просто выступают перед своими служащими.

Основатели компании хотели изменить некоторые элементы внутренней жизни компании. Во-первых, они хотели, чтобы руководство больше прислушивалось к мнению работников, так как считали, что развитие внутренних взаимоотношений в компании не поспевало за другими изменениями, вызванными ее ростом. Несмотря на то, что мороженое компании как бы несет на себе определенную социальную «нагрузку», но объем продаж все равно зависит в первую очередь от качества продукта. А основатели компании полагали, что исключительное качество продукта не удастся удержать на том же уровне, если не улучшить стиль отношений в компании. Во-вторых, они хотели сделать больше для своих служащих. Они хотели передать больше власти в руки нижнего управленческого звена, а для всех остальных в компании сделать жизнь более радостной.

Но прежде, чем производить какие-либо перемены, Иванов И.И. решил посоветоваться со всеми, используя старую схему ежемесячных общих собраний. Он созвал всех служащих и спросил у них, с какими наиболее серьезными проблемами сталкивается, по их мнению, «Холод». Как и в старые времена, служащие обсудили проблемы и предложили свои ответы. Наиболее острой проблемой, по их мнению, была необходимость для компании определиться в своих целях. Работники чувствовали себе зажатыми между менеджерами, которые стремились к тому, чтобы компания росла и приобрета-

ла более деловой характер, и основателями, которые хотели, чтобы компания служила рычагом для социальных изменений. Старый способ ведения дел уже не действовал в нынешней компании.

Менеджеры разработали стратегию развития «Холод» – наиболее вразумительный план за все время существования компании, – но он показался слишком деловым ее основателям, слишком нацеленным на прибыль, но недостаточно отвечающим социальным нуждам. Иванов И.И. и Петров В.В. хотели создать более творческую атмосферу, поэтому они побуждали менеджеров все дальше раздвигать границы социальной ответственности. В конце концов, основатели получили свою социальную направленность, но и компания стала более деловой. Пересмотренный план помог обновить и улучшить компанию. Теперь у нее есть четко сформулированные цели:

- производить продукт наивысшего качества,
- демонстрировать социальную ответственность и оставаться экономически жизнеспособной.

Высокое качество продукта продолжает оставаться стандартом компании. Позиция компании в отношении социальных целей, благодаря Иванову И.И. и Петрову В.В., оставалась неизменной. А работники, составляющие важную часть всей организации, получили возможность вносить вклад в обсуждение и принятие деловых решений.

Вы – помощник Иванова И.И. и Петрова В.В. и отвечаете за то, чтобы компания неизменно придерживалась нового направления. Рассмотрите следующие сценарии и решите, как вы будете действовать.

1. Группа работников компании недавно выразила вам свое недовольство по поводу одной из социальных целей, которую поддерживает компания через Фонд «РУСЬ». Они были против данной цели и не хотели, чтобы компания ее поддерживала. Какой ответ, из приведенных ниже, был бы наилучшим?

a) Вы не считаете, что все работники непременно должны поддерживать все социальные цели. Это находится в компетенции совета директоров, который отвечает за выдачу денег, и Фонда, который распределяет эти деньги на те социальные программы, которые они выбирают. Вы доносите эти соображения до служащих.

b) Вы решаете вынести вопрос на обсуждение работников. Вы собираете общее собрание и просите дать оценку социальных целей, которые поддерживает компания. Служащие решают, какие именно цели поддерживать.

c) Вы осознаете, что время от времени такие вещи будут случаться. Служащие обратились к вам очень ответственно, и вы чувствуете себя обязанным предпринять что-либо для снижения их беспокойства. Существует бесконечное число целей, которые можно поддерживать. Вы решаете обратиться в совет директоров и попросить их вычеркнуть данную цель.

d) Вы лично верите в эту цель и не хотите ничего менять. Вы используете ваше влияние, чтобы ее финансирование продолжалось. Вы считаете, что имеете право использовать свое влияние, таким образом, так как, если бы

не ваши социальные идеалы, вы могли бы получать более высокую зарплату где-нибудь еще.

2. Было разработано новое мороженое, производство которого не угрожает озоновому слою. Продукт, производство которого основано на технологиях, не вредящих окружающей среде, обходится компании дороже, чем конкурентам. Предварительные подсчеты показали, что новое мороженое будет окупаться, но практически не будет приносить прибыли. Что вам следует сделать?

a) Это мороженое отвечает социальным целям компании и ее требованиям к качеству продукта. Вы запускаете новый продукт в производство, компенсируя отсутствие прибыли от него за счет других продуктов.

b) Вы полагаете, что пренебрегаете интересами акционеров, если не пытаетесь в каждом случае добиться максимальной прибыли. Вы не поддерживаете производство нового продукта.

c) Вы решаете достичь компромисса, заменив часть ингредиентов, в производстве которых используются экологически чистые технологии, на другие для снижения издержек. Это, вероятно, уменьшит социальную значимость продукта, но вы должны учитывать также интересы акционеров.

d) Вы полагаете, что продукт, не нарушающий экологию, может иметь более высокую цену. Вы поднимаете цену, выпускаете новый продукт и надеетесь на лучшее.

3. Парламентом был предложен законопроект, ограничивающий содержание жиров в производимых пищевых продуктах. Это непосредственно затрагивает производство вашего мороженого. Как вы поступите?

a) Вы нанимаете профессионального лоббиста, который пытается предотвратить превращение законопроекта в закон. Вы полагаете, что люди способны самостоятельно решать, что им есть, и имеют право сами выбирать, какие продукты им покупать.

b) Вы разделяете беспокойство правительства по поводу здоровья потребителей. Вы разрабатываете долговременную стратегию по снижению содержания жиров в мороженом, производимом компанией «Холод».

c) Вы опровергаете выводы о том, что содержание жира связано с угрозой здоровью. Вы начинаете кампанию по просвещению публики о благотворном влиянии молочного жира и необходимости его присутствия в пище.

d) Вы поддерживаете усилия по уменьшению содержания жиров, но считаете, что потребитель имеет право выбирать. Вы предлагаете альтернативный законопроект, требующий указания более подробной информации на этикетках пищевых продуктов.

4. Учитывая, что проблемы окружающей среды приобретают все более важное значение, какой должна быть степень ответственности «Холод» при производстве продуктов?

a) «Холод» должна взять на себя всю ответственность за сокращение количества отходов, независимо от издержек. Чтобы бороться с уже имеющимся загрязнением, компании должны проявить инициативу и использовать

более безопасные ресурсы, а также контролировать отходы безотносительно влияния на прибыли.

б) «Холод» – только одна из компаний, и ее влияние на окружающую среду невелико по сравнению со всем остальными. Так как компания должна поддерживать определенный уровень прибылей, чтобы продолжать дело, и поскольку у нее есть обязательство не только перед окружающей средой, но и перед своими вкладчиками, любые действия, предпринятые «Холод» для снижения количества отходов, могут считаться достаточными.

с) Помимо соблюдения всех государственных стандартов, «Холод» должна решать, какие действия принесут наибольшую пользу при наименьших расходах.

д) Все, что может сделать любая компания, – это подчиниться правительственным правилам. Когда так много агентств диктуют так много правил, компании «Холод» и без того достаточно трудно соблюдать все требования, чтобы еще самостоятельно предпринимать какие-то меры.

5. Проведите стратегический анализ внешней и внутренней среды компании «Холод» и определите возможности сохранения фирмой прибыльности бизнеса и социальной ответственности.

По теме 3. Анализ среды прямого и косвенного воздействия.

Практические задачи

1. Фирма «Радуга» специализируется на производстве канцелярских товаров. В отчетном году при объеме реализации 60 270 тыс. руб. (включая косвенные налоги — 23%) фирма несет убытки в размере 1520 тыс. руб. Конъюнктурные исследования показали, что аналогичные предприятия, работающие в тех же условиях и по тому же принципу, имеют прибыль на уровне 5% оборота. С целью достижения прибыли в размере 5% сегодняшней выручки от реализации, руководство фирмы наметило четыре альтернативных выхода из кризисной ситуации:

1. Увеличение объема реализации.
2. Сокращение издержек.
3. Одновременное увеличение реализации и сокращение издержек.
4. Изменение ориентации реализации (выбор более рентабельных изделий, более выгодных заказчиков, более прибыльных объемов заказа и путей реализации).

Переменные издержки: сырье и материалы - 18 300 тыс. руб., производственная зарплата - 10 820 тыс. руб.; начисления на производственную зарплату 4 330 тыс. руб.; прочие переменные издержки - 1 800 тыс. руб. Постоянные издержки: зарплата 6 000 тыс. руб.; начисления на зарплату 2 400 тыс. руб.; аренда 800 тыс. руб.; амортизация 600 тыс. руб.; прочие постоянные издержки 5 470 тыс. руб.

Зарплата мастера, контролирующего выпуск определенного вида продукции — 1785 тыс. руб. (с начислениями в сумме 2500 тыс. руб.).

Таблица

Основные виды продукции, выпускаемые фирмой, тыс. руб.

Показатель	Линейки	Карандаши	Ручки
Выручка от реализации (без косвенных налогов)	14000	9000	26000
Переменные издержки:	11 530	5415	18305
материалы	6030	2960	9310,
оплата труда	3660	1500	5660
начисления	1465	605	2260
прочие издержки	375	350	1075
Зарплата мастера с начислениями	700	600	1200

Провести анализ чувствительности прибыли к изменениям для каждого из четырех направлений увеличения рентабельности. Характеризуя четвертое направление выхода из кризиса (изменение ассортиментной политики), использовать данные по основным видам продукции фирмы.

5. Фирма (см. предыдущее задание) решила полностью прекратить выпуск наименее рентабельной продукции и сосредоточить свое внимание на производстве карандашей и ручек. Маркетинговые исследования показали, что расширить реализацию ручек без соответствующего снижения цены практически невозможно; в то же время, на рынке наиболее рентабельной продукции — карандашей — платежеспособный спрос значительно превышает предложение. Фирма сняла с производства линейки и резко увеличила производство карандашей. Прибыль должна составить 2,45 млн. руб., объем реализации ручек не изменился.

Провести оценку перечисленных в предыдущем задании направлений выхода из кризиса.

Кейс-стади

6. В июле 1985 года в Хьюстоне молодой президент компании HoustonNaturalGas Кеннет Лей наконец-то добился полного одобрения сделки по слиянию с компанией InterNorth. Он был полон надежд и грандиозных проектов. Новая компания, рожденная от союза двух техасских «газовиков», должна была получить имя Enron, а Лей должен был возглавить ее с начала 1986 года. Команда менеджеров во главе с Леем строила амбициозные планы – эксплуатацией газопроводов и организацией поставок газа никто ограничиться не собирался.

Одновременно в 1985 году в Техасе Чак Уотсон организовал небольшую компанию NaturalGasClearinghouse, которая, как и Enron, пыталась пробиться на местном потребительском рынке газа. У Enron дела шли блестяще. Вплоть до середины 90-х годов прошлого столетия корпорация методично и упорно скупала активы газопроводных компаний и компаний-операторов, развивая бизнес по торговле «голубым топливом». К 1995 году Enron уже преодолела границы США, став активным участником оптового рынка газа в Западной Европе. Кроме того, компания занялась строительством энергогенерирующих мощностей по всему миру.

1997 год стал переломным в жизни корпорации – Enron решила обрести новое лицо: компания меняет логотип, организует массивные рекламные кампании по всему миру, упор в которых делался на социальную составляющую бизнеса.

По странному совпадению, NaturalGasClearinghouse, все так же возглавляемая Чаком Уотсоном, но добившаяся гораздо менее впечатляющих успехов, тоже решила полностью поменять свой имидж и даже отказалась от старого названия – с 1998 года компания называется DynegyInc. На вопросы любопытных, что означает это странное Dynegy, следует ответ: это комбинация из слов dynamic и energy. А логотипом компании становится бегущий человек. Enron, стараясь не отстать от времени, объявила о начале абсолютно нового для себя бизнеса – телекоммуникационного. В ноябре 1997 года компания провела презентацию своего самого громкого и амбициозного проекта, который выдвинул Enron в ряды пионеров и лидеров e-commerce – EnronOnline. Проект запускается в эксплуатацию в марте 1999 года. И с этого момента котировки акций Enron идут вверх: с конца 1999 и до середины 2000 года они выросли на \$50, капитализация компании приблизилась к \$80 млрд.

Невероятно, но факт: DynegyInc. также создала в своей структуре подразделение e-commerce, но догнать Enron было уже невозможно. EnronCorp. – гордость американской промышленности, крупнейший национальный трейдер электроэнергии и природного газа, любимица Уолл-стрит купалась в лучах славы.

Период наибольшего расцвета Enron пришелся на 2000 год. В новый век Enron вошла как огромная диверсифицированная компания, бизнес которой строился по четырем основным направлениям – оптовая торговля, продажа электроэнергии, телекоммуникации, транспортировка. Но главным из них была торговля. Объемы продаж компании резко взлетели после запуска EnronOnline. К марту 2000 года уже четверть продаж корпорации осуществлялись через Интернет. При этом система Enron торговала только собственной продукцией – сырой нефтью, углем, газом, электроэнергией, пластмассами, удобрениями, древесиной – общее количество наименований продаваемой продукции доходило до 1000.

Казалось бы, не менее блистательно компания начала и 2001 год: за первые два квартала текущего года доходы Enron достигли \$100 млрд. (столько же компания заработала за весь 2000 год). Но это впечатление оказалось обманчивым.

Первым ударом стал крах телекоммуникационного звена Enron, затем у корпорации возникли серьезные проблемы с реализацией одного из крупнейших энергетических проектов в индийском штате Махараштра. В августе при непонятных обстоятельствах корпорацию оставил президент Джеф Скиллинг, которому Лей уступил это место в феврале 2001 года. Сам Скиллинг заявил тогда, что ушел по «личным причинам», которые не касались ни взаимоотношений с Леем, ни финансового состояния компании.

Упоминание финансового состояния компании в заявлении Скиллинга, наверное, было не случайным. С Уолл-Стрит все чаще раздавались упреки в том, что, несмотря на столь впечатляющие доходы, структура баланса компании вызывает серьезные опасения.

Дальше – хуже. В октябре разразился грандиозный скандал: после того как Enron опубликовала квартальный отчет, SEC (Комиссия США по ценным бумагам и биржам) потребовала от компании раскрыть суть операций с инвестиционными товариществами, которыми руководил Энди Фастоу, до июня 2001 года работавший финансовым директором Enron. И тут выяснилось, что в результате деятельности Фастоу сам финансовый директор разбогател как минимум на \$30 млн., а вот масштабы ущерба, нанесенного корпорации, еще предстоит оценить.

Новость быстро разлетелась по рынку, и акционеры потребовали разъяснений. Не заявив ничего вразумительного для успокоения инвесторов, руководство Enron ограничилось лишь увольнением Фастоу. Уолл-Стрит осталась недовольна, но, как оказалось, это были еще только «цветочки».

Вслед за первым скандалом разорвалась вторая бомба – достоянием общественности стал тот факт, что в результате злополучных операций с инвестфондами и товариществами существенно сократился акционерный капитал корпорации. Называлась даже цифра, которая повергла бизнес-сообщество в шок – \$1,2 млрд., но насколько она верна, пока неизвестно.

После столь ужасающих подробностей акционеры «жаждали крови», а SEC объявила о начале официального расследования в отношении корпорации, которое стало последним гвоздем в крышку гроба Enron. Прижатые к стенке топ-менеджеры признали, что в течение последних пяти лет прибыль компании некоторым образом завышалась почти на \$600 млн., а реальные долги корпорации несколько больше, чем их представляли себе акционеры и инвесторы. Катастрофа разразилась немедленно. Котировки акций гиганта рухнули, капитализация снизилась до \$10 млрд.

Enron стала слишком слаба, чтобы сражаться дальше. И даже сообщение, поступившее в начале ноября, о предоставлении корпорации кредита в \$1 млрд. банками MorganChase&Co и SalomonSmithBarneyInc. не смогло спасти ситуацию. Девятого ноября американская энергетическая компания DynegyInc. объявила о поглощении Enron.

Огромная корпорация, рыночная капитализация которой всего год назад достигала \$80млрд., будет приобретена гораздо меньшим конкурентом всего за восемь с небольшими миллиардов, да и то акциями Dynegy, которые получают акционеры Enron.

В прошлом году доходы Duynegy составляли \$29 млрд. (\$100 млрд. – у Enron), персонал Duynegy насчитывает 6700 человек (Enron – 26000), которые работают в 16 странах (Enron – в 40). В отраслевом рейтинге Fortune Enron занимала 7-ое место, Duynegy – 54-ое...

На основе информации о компании ENRON выявить и проанализировать:

- причины сокрытия информации об убытках и завышении показателей прибыли;
- ошибки, допущенные руководством и акционерами компании;
- меры, которые могло предпринять руководство компании для предотвращения ошибок.

По теме 4. Анализ конкурентного преимущества.

Практические задачи

1. Фирма производит товар А, реализуя 400 шт. в месяц по цене 250 тыс. руб. (без НДС). Переменные издержки составляют 150 тыс. руб./шт., постоянные издержки предприятия — 35 000 тыс. руб. в месяц.

Выберите и обоснуйте вариант действий руководства фирмы в целях формирования конкурентного преимущества:

- Увеличить расходы на рекламу на 10 000 тыс. руб. в месяц, что должно дать прирост ежемесячной выручки от реализации на 30 000 тыс. руб.

- Использовать более дешевые материалы, позволяющие экономить на переменных издержках по 25 тыс. руб. на каждую единицу продукции. Однако это приведет к снижению качества изделия и может вызвать снижение объема реализации до 350 шт. в месяц.

- Снизить цену реализации на 20 тыс. руб. и одновременно довести расходы на рекламу до 15 000 тыс. в месяц. Отдел маркетинга прогнозирует в этом случае увеличение объема реализации на 50%.

- Перевести сотрудников отдела сбыта с окладов (суммарный месячный фонд оплаты 6000 тыс. руб.) на комиссионное вознаграждение 15 тыс. руб. с каждой проданной единицы товара. Предполагается, что объем продаж вырастет на 15%.

- Снизить отпускную оптовую цену, чтобы стимулировать сбыт и довести увеличение ежемесячного объема оптовых продаж на 150 шт. Какую следует назначить оптовую цену, чтобы прибыль возросла на 3000 тыс. руб.?

2. Фирма изготавливает запасные части к автомобилям и реализует их по 10 тыс. руб. за шт. Переменные издержки на единицу продукции — 3,6 тыс. руб. Квартальный объем продаж — 250 000 шт. Постоянные издержки предприятия составляют 975 000 тыс. руб. Порог рентабельности перейден. Поступает коммерческое предложение продать дополнительно 20 000 деталей по 5,25 тыс. руб. Выполнение этого заказа связано только с возрастанием переменных издержек на 72 000 тыс. руб. Постоянные издержки не изменятся. Стоит ли принять предложение? Повысятся ли конкурентные преимущества фирмы?

3. Фирма производит детали А и В. В прогнозируемом периоде может быть отработано 20000 человеко-часов. При этом за один человеко-час можно изготовить либо одну деталь А, либо три детали В. Цена реализации деталей А – 15 тыс. руб., деталей В – 20 тыс. руб.; переменные издержки на единицу деталей А – 6 тыс. руб., деталей В – 16 тыс. руб. Определить какие детали могут обеспечить конкурентное преимущество фирме?

Кейс-стади

4. Конструкторское бюро одного из акционерных предприятий города разработало и довело до серийного производства изделие, необходимое отрасли. Доработка опытного образца до серии производилась в сжатые сроки, изделие получилось высшего качества и конкурентоспособным. Оно составило 80% всей выпускаемой предприятием продукции. Производство было хорошо отлажено, и предприятие постоянно выполняло заказы. Главный инженер отдал распоряжение никаких изменений, усовершенствований по данному изделию не проводить, рабочие параметры не изменять; вследствие чего 5 лет конструкторы занимались только совершенствованием упаковки.

За это время на другом предприятии разрабатывали аналогичные изделия, но с улучшенными эксплуатационными характеристиками. В результате на первом заводе продукцию вынуждены были снять с производства и предприятие стало перестраиваться на выпуск другого изделия. Перестройка проходила очень тяжело, и предприятие в течение многих месяцев не могло выйти на заданную программу.

- Целесообразно ли было снимать с производства одно изделие и заменять его другим?

- Как следовало поступить в данной ситуации руководству первого предприятия?

- Какие бы вы приняли меры, прежде чем осуществить переход с производства одного изделия на другое? Охарактеризуйте позицию главного инженера.

- Применительно к изложенной ситуации дайте характеристику стратегического менеджмента на первом и втором предприятиях.

- Какие конкурентные преимущества имеет второе предприятие перед первым и почему?

5. Город Киржач — районный центр во Владимирской области, администрация которого активно применяет методы стратегического планирования и городского маркетинга. Начался резкий спад объемов производства, сокращение численности работающих. Производство сократилось в 50 раз, работающих стало в 4 раза меньше, начались перебои в выдаче заработной платы. Администрация района совместно с администрацией Владимирской области начала поиск путей выхода предприятия из кризиса.

Опыт функционирования унитарных предприятий в аналогичных отраслях показывает, что руководство предприятий недостаточно заинтересовано в повышении эффективности производства, а собственник (государство) не всегда в состоянии осуществить необходимые инвестиции в развитие производства. Основным направлением стал поиск нового эффективного частно-

го собственника. Такой собственник был найден в лице ОАО «Детская одежда» (г. Владимир) и ЗАО «Капрохим» (Москва). Они были отобраны в результате длительных переговоров с многочисленными потенциальными претендентами. В результате Киржачский район получил значительные инвестиции.

Пример «Киржачшелка» показывает, что сегодня можно осуществить эффективное финансовое оздоровление градообразующего предприятия. Это приводит не только к развитию самого предприятия, но и в значительной степени — к развитию территории, на которой оно расположено.

В городе был разработан стратегический план развития. При этом был использован не только отечественный, но и зарубежный опыт. Подготовленный стратегический план развития был широко обнародован и опубликован. Было проведено несколько общественных слушаний, а в конце работы — широкая презентация плана и стратегических ориентиров развития города. В итоге этой работы был получен достаточно неожиданный результат. Доходная часть бюджета города за два года выросла почти в четыре раза, в город приехали инвесторы, которые признались, что одной из главных причин их появления стало наличие стратегических ориентиров развития города, закреплённых в форме плана стратегического развития. Таким образом, город получил мощный импульс собственного развития.

Рассмотрение данного примера позволяет сделать следующий умеренно оптимистический вывод: в отечественных малых городах само наличие стратегического плана городского развития становится фактором их экономического роста и возрождения.

- Какова роль стратегического видения проблемы в развитии города?
- В чем заключается сущность стратегии развития города?

6. На фирме, выпускающей канцелярские принадлежности, было проведено анкетирование с целью определения целесообразности реорганизации системы управления предприятием. Высшему управленческому составу фирмы было предложено заполнить анкету оценки потребности в реорганизации.

Анкета потребности в реорганизации

Содержание вопроса	Да	Нет
1. Увеличивается ли год от года число ваших потенциальных потребителей?		
2. Правильно ли вы понимаете требования потребителей к вашим изделиям или услугам?		
3. Составляют ли ваши потери от брака и затраты на исправление дефектов менее 1% стоимости реализованной продукции?		
4. Выполняете ли вы производственные графики?		

5. Придерживаетесь ли вы плановых издержек производства?		
6. Применяете ли вы только те детали и комплектующие изделия, которые отвечают требованиям технических условий?		
7. Составляет ли у вас коэффициент прогулов менее 3%, а невыходов на работу по другим причинам менее 2%?		
8. Составляет ли ежегодная текучесть рабочей силы на вашей фирме менее 5%?		
9. В состоянии ли вы привлекать лучшие кадры на свою фирму?		
10. Расходуете ли вы должное количество средств на подготовку своих кадров с учетом того, во сколько фирме обходятся ошибки?		
11. Выполняют ли ваши работники свои обязанности в течение 90% рабочего времени?		
12. Хотели бы вы повысить моральный дух своих работников?		
13. Растут ли ваши накладные расходы быстрее ваших доходов?		
14. Считаете ли вы, что работники вашей фирмы могут работать лучше, чем они работают?		

Анкеты с ответами руководства фирмы были переданы рабочей группе, проводившей анкетирование, которая обработала результаты. Данные анкетирования были представлены руководителю фирмы.

- Как по результатам проведенного анкетирования установить целесообразность реорганизации системы управления фирмой?

- Проанализируйте потенциальные возможности улучшения качества продукции и примите решение о целесообразности реорганизации системы управления предприятием.

7. «Пятерочка» - торговая сеть, объединяющая более 200 универсамов, оборот которых составляет свыше 700 млн. долл. Концепция бизнеса «Пятерочки» отражена в ее названии. Речь идет о пяти «базовых выгодах», которые магазины сети намерены предоставить покупателю. Формулировки не блещут оригинальностью: поддержание низких цен, удобное расположение универсамов, оптимальный ассортимент товаров, гарантии качества продукции, качественное и профессиональное обслуживание покупателей. По разнообразию ассортимента «Пятерочка» продолжает уступать супермаркетам «для среднего класса». Но это тоже следствие приверженности принципу работать для большинства в этой стране. Избранная стратегическая ориентация накладывает на выбор средств извлечения прибыли существенные ограничения. Понятно, что «Пятерочка» пытается выжать максимально возможный

доход с каждого квадратного метра торговой площади. За счет оптимального расположения товаров, включения в ассортимент не залеживающихся на полках продуктов повседневного спроса, сдачи в аренду свободных торговых площадей, размещения платной рекламы на каждом удобном месте: на стенах, потолке, прилавках, на кассовой ленте, на одежде торгового персонала. Единственно, что недопустимо для «Пятерочки» ради большей выручки, — это увеличить наценку: она в среднем составляет 10-12% (в обычных супермаркетах около 40%). Основной резерв извлечения прибыли и экономии в «Пятерочке» состоит в жестко прописанных правилах внутреннего распорядка. Расписано буквально все, вплоть до количества слов, необходимых и достаточных в деловом общении. В фирме разработан глоссарий для сотрудников, состоящий из 200 терминов. До секунд разработаны нормативы погруочно-разгрузочных работ автотранспорта в магазинах. В рекомендациях по расстановке продуктов в торговом зале учтены мельчайшие детали поведения потребителей: каков обычный маршрут покупателей по залу, идет он в одиночку или с женщиной (мужчиной), с ребенком; под каким углом падает взгляд покупателя на продукт и захочет ли он за ним тянуться. В «Пятерочке» работают над тем, чтобы сбои в «микросхеме» не происходили по вине человеческого фактора.

- Что является основным конкурентным преимуществом компании «Пятерочка»?

- Каковы ключевые факторы успеха «Пятерочки»?

По теме 5. Анализ стратегических альтернатив

Практические задачи

1. При разработке стратегии развития организации некоторые управленцы считают самым надежным критерием успешности деятельности организации прибыль или коэффициенты, ее характеризующие; норму рентабельности, доход в расчете на акцию, норму возврата инвестиций и т.д. Поэтому никакие другие критерии для оценки успешной деятельности организации не нужны.

- Согласны ли вы с такой точкой зрения?

- С помощью каких критериев вы или руководство организации, деятельность которой вы анализируете, оцениваете сегодня успешность ее деятельности?

- Способствует ли выбранная система критериев выработке эффективной стратегии развития организации?

2. Структура рынка, на котором действует организация; приближается к идеальным условиям совершенной конкуренции. То есть имеется высокий спрос на товар, который выпускает ваша организация, большое число продавцов, отсутствие товаров-заменителей, одинаковая информационная обеспеченность товаропроизводителей.

- Какую конкурентную стратегию вы бы предпочли и почему?

3. Фирма «Фаянс» была создана несколькими энтузиастами, занимавшимися «челночной» деятельностью — мелкооптовым импортом сантехни-

ки. К руководству фирмой пришел бывший руководитель крупной оптовой компании, имевший богатый опыт менеджера в области внешнеэкономической деятельности и оптовой торговли. Объединив свои ресурсы, компаньоны начали активную деятельность по продаже сантехники. В клиентскую базу входили в основном мелкие торговцы, реализующие сантехнику на строительных и мелкооптовых рынках крупных городов. Также осуществлялся развоз заказанной продукции на территории Москвы. Этот период был очень благоприятным для продавцов: высокий уровень спроса и наценок обеспечит вал большую прибыль. Благоприятная ситуация для бизнеса сложилась в условиях отсутствия сильных конкурентов на рынке и предопределила избыточность проведения маркетинга и разработки специальной стратегии. Объем продаж быстро повышался, товарооборот увеличивался, росла численность работников фирмы.

В 2018г. значительный сегмент рынка сантехнической продукции оказался оккупирован дешевой продукцией китайского производства. В поиске собственных конкурентных преимуществ руководство фирмы «Фаянс» обратило особое внимание на собственную корпоративную культуру. Центральным моментом ее формирования в последние годы стала трансформация фирмы в обучающуюся организацию.

Развитие экономической деятельности фирмы потребовало перехода от простого сопровождения товара «поставщик — покупатель», где внимание сосредоточено на транспортировке товара, его хранении и продаже, к выполнению таких важнейших функций, как маркетинг, финансирование, аналитическая обработка данных, участие в составлении заказов. Усложнение работы выдвинуло новые требования в отношении личных способностей и знаний управленческого персонала. Были определены возможные пути решения этой проблемы.

Другим направлением поиска конкурентных преимуществ явилось применение метода финансового замещения для дополнительного инвестирования в закупку товара и расширения его ассортимента, а также для ускорения оборачиваемости финансовых средств с уменьшением издержек.

Применение метода финансового замещения значительно усилило конкурентоспособность фирмы.

Фирма «Фаянс» внедрила в практику своей работы ряд элементов менеджмента знаний. Примером может служить каталог маркетинговых решений в фирме «Фаянс», сконцентрировавший формализованный и нормативно закреплённый опыт менеджеров фирмы.

Наряду с каталогом маркетинговых решений в деятельности фирмы стал применяться математический инструмент корпоративного знания - так называемый калькулятор менеджера.

В рамках стратегического управления на фирме были определены основные направления финансово-экономической устойчивости и конкурентоспособности в условиях изменения параметров среды функционирования. Это:

- формирование обучающейся организации;

- целенаправленное увеличение интеллектуального капитала на основе менеджмента знаний;

- организация плотного потока инноваций, в том числе управленческих и финансовых;

- формирование позитивной культуры предприятия;

- использование новых методов маркетинга в практике работы оптовых торговых предприятий.

- Какую основную конкурентную стратегию применяет фирма?

- Каковы основные факторы конкурентоспособности фирмы?

- На каком рынке — совершенной конкуренции или олигополистическом действует фирма?

- Согласны ли вы с тем, что современные теории конкурентоспособности применимы только в условиях развитого рынка стран Запада?

4. 40 лет Можайский молокозавод (ЗАО «Завод стерилизованного молока “Можайский”») монопольно использовал одну из самых «ностальгических» для значительной части населения России торговых марок — «Можайское молоко». В 2008г. за популярный бренд началась жестокая борьба. Один из крупнейших российских производителей лимонадов АО «Бородино» (также базирующееся в Можайском районе Московской области) с помощью Московского Сбербанка решил запустить производство молока под этой маркой.

АО «Бородино», сохраняя привычный бренд, решило использовать его по-новому. В компании стали разливать молоко в пакеты Combibloc с откидной крышкой. При этом «Бородино» решило вступить с Можайским заводом в прямую конкуренцию по цене. На Можайском молокозаводе новый пакет АО «Бородино» восприняли в штыки. Сегодня АО «Бородино» Можайского района Московской области выступает в роли главного предприятия и владеет контрольными пакетами акций входящих в него самостоятельных предприятий. Оно наделено функциями определения общей стратегии производственно-экономического развития, координации и финансового контроля. АО «Бородино» известно, прежде всего, своим лимонадом и слабоалкогольными напитками. У компании три завода — по разливу безалкогольных и слабоалкогольных напитков, производству консервов (тушенки и овощей) в Калуге, а также джемов и кондитерских изделий в Москве.

Известные марки «географического» происхождения часто используют несколько компаний. Например, пиво «Жигулевское», самое популярное пиво в Советском Союзе, производилось в разных городах. В свое время в Боржоми лицензию на разлив и продажу минеральной воды получили семь фирм. Масло под маркой «Вологодское» без конфликтов производится на двух предприятиях — Вологодском опытном заводе Всероссийской академии молочного хозяйства и Вологодском молочном заводе. Но в случае с АО «Можайское молоко» мирного сосуществования, похоже, не будет.

- Для какой из компаний выбор данного продукта — это выбор конкурентной стратегии, а для какой — портфельной? Создает ли это преимущест-

ва для конкретной организации или предпосылки к определенному варианту разрешения конфликта?

- Спроектируйте ваш вариант разрешения конфликта. Постарайтесь понять, как на самом деле он развивался дальше и чем мог завершиться.

5. Отель «Солнечный берег» в Крыму принадлежал г-ну Остапенко. Он проявил себя как опытный менеджер, и отель получил хорошую репутацию. Смерть Остапенко поставила под угрозу будущее отеля. Руководство делом перешло в руки его 26-летней дочери - Оксана. Ранее Оксана окончила двухгодичный курс подготовки в школе гостиничного дела. Отель имел 25 спален, 8 из них с ваннами, обеденный зал на 60 человек, зал для торжеств на 200 человек, общий бар для отдыха с видом на море, бар в подвале и игровую комнату для детей. Она узнала, что в последние годы дело не расширялось, а прибыли реально уменьшились. Рассмотрев финансовые показатели, Оксана обнаружила, что в 2011 г. оборот отеля был чуть больше 80 тыс. долл. Оксана было ясно, что «Солнечный берег» выживал за счет репутации и кухни. Тем не менее, отель внутри и снаружи требовал обновления. Оксана решила обратиться в консалтинговое агентство за советом. Агентство предложило провести изменения: 17 спальных комнат без ванн превратить в 10 комнат с ванными за 114 тыс. долл.; косметический ремонт оставшихся спален и общих залов стоил бы еще 55 тыс. долл.; дополнительно предусматривалась установка системы центрального отопления за 30 тыс. долл. Сумма вложений показалась Оксана шокирующей. Она успокоилась, когда узнала, что консалтинговое агентство, скорее всего, окажет субсидию в 36% стоимости. Кроме того, Оксана обнаружила, что ее отец положил на счет в банке свыше 20 тыс. долл. на модернизацию отеля. Теперь Оксана должна была решить, какой стратегический план она выберет на будущее.

- Какие факторы внешней среды оказывают влияние на отель «Солнечный берег»?

- Как вы охарактеризуете уровень неопределенности внешней среды?

- Какую стратегию может избрать отель «Солнечный берега» для взаимодействия с окружающей средой?

По теме 6. Выбор и разработка стратегии

Практические задачи

1. На основе имеющейся классификации понятия миссии заполните таблицу и постройте объяснение вашего выбора.

Классификация:

- общие ценности и принципы;

- определение деятельности, которая служит удовлетворению конкретных потребностей, обслуживанию избранных сегментов рынка и тому, как эти сегменты рынка будут завоевываться, и какие методы будут использоваться для продвижения товаров и услуг на рынок;

- требования и претензии заинтересованных сторон (т.е. работников, акционеров, потребителей, общественных организаций);

- отношение менеджеров к росту и финансированию, децентрализации и инновациями т.д.

Составьте собственную классификацию или распределите указанные миссии с помощью иной системы.

Покажите на примере отличия рекламных слоганов и девизов от миссии.

Возможна ситуация, когда для миссии подходят от одного до четырёх классификаторов.

<i>Компания</i>	<i>Миссия</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
МТС- российский оператор мобильной связи	Мы видим свою миссию в том, чтобы построить устойчивый мир мобильной связи, объединяющий людей, обогащающий их жизнь и раскрывающий их потенциал– на работе и дома				
Мегафон-российский оператор мобильной связи	Будущее зависит от тебя!				
Билайн- российский оператор мобильной связи	Мы помогаем людям получать радость от общения, чувствовать себя свободными во времени				
ВымпелКом (БИ-ЛАЙН) - российский оператор мобильной связи	Мы стремимся: стать ведущей компанией, предоставляющей услуги мобильной связи и иных видов телекоммуникаций; действовать оперативно и гибко, стараясь предвосхитить потребности завтрашнего дня, добиваться высочайшего качества предоставляемых услуг и обеспечить рост ценности компании; помогать людям решать проблемы, получать радость от общения, чувствовать себя свободными во времени и пространстве; сплотить все подразделения компании в единую команду, в которой высоко ценятся компетентность, ответственность и готовность к самоотдаче; поддерживать имидж компании, которая внушает доверие и уважение не только к клиентам и партнёрам по бизнесу, но и обществу в целом				
СКАЙЛИНК - оператор мобильной связи	Мы расширяем возможности мобильной связи, превращая мобильный телефон в многофункциональное устройство, объединяющее качественную передачу голоса и высокоскоростную передачу данных. Мы стремимся к тому, чтобы стать ведущим оператором в области уникальных технологий телекоммуникаций. Достижения научной и инженерной мысли мы превращаем в комфорт и легкость общения. Вы можете получить свободный доступ к необходимой информации в любой момент времени по вашему желанию. Мы предлагаем вам широкий спектр услуг и решений, дающих уверенность и обеспечивающих комфорт вашей жизни. Мы развиваемся вместе с вами. Мы стараемся опережать ваши требования и запросы, постоянно совершенствуя услуги и качество обслуживания. Кроме				

	того, мы позаботились о том, чтобы предложить вам максимально экологичные технологии. Мы хотим, чтобы образ действий нашей компании вызывал доверие, уважение и симпатию общества, партнеров по бизнесу и отдельных клиентов. В нашей компании работает творческий, доброжелательный и ответственный коллектив, в котором ценятся профессионализм и добросовестность				
Ростелеком- крупнейший универсальный оператор связи	Формирование единой современной информационно-коммуникационной среды России				
Rapida- платежная система	Предоставление физическим и юридическим лицам качественно нового уровня безналичных расчетов, основанного на современных электронных технологиях. Мы рассматриваем развитие высокотехнологичного платежного сервиса как одно из условий достижения нового качества жизни, более продуктивного и комфортного использования человеком личного времени в условиях увеличивающегося объема информации и нарастающего предложения товаров и услуг				
METRO Cash&Carry -лидер в области оптовой торговли	METRO Cash&Carry предлагает оптовую торговлю по принципу cash&carry для различных сфер бизнеса и профессионалов. METRO Cash&Carry предлагает качественную продукцию и бизнес-решение по максимально низким ценам.METRO Cash&Carry - партнер для профессионалов				
СУАЛ – Холдинг лидер в алюминиевой отрасли	Формирование эффективного вертикально интегрированного промышленного комплекса в алюминиевой отрасли				
ОАО Сибнефть	Наша миссия состоит в том, чтобы научиться управлять нефтяными активами, чтобы сделать их такими же рентабельными, как у ведущих мировых нефтяных компаний, а затем применить эти умения и навыки для максимизации эффективности капиталовложений в российских условиях				
Quaker Oats – лидер в химической отрасли	Достигнуть доходности по акциям 20% и выше, обеспечить рост «реальных» прибылей в среднем на 5% и более, быть лидирующим продавцом полезных потребительских товаров, повысить рентабельность низкоприбыльных филиалов или ликвидировать их				
EastmanKodak - производит фотоаппаратуру и комплектующие к ней, а также оказывает весь спектр услуг, связанных с печатью фотографий	Стать лучшей в мире компанией по созданию изображений химическими и электронными методами				
Polaroid - один из крупнейших производителей цифровых камер и камер для получения мгновенных фотографий, а также программно-го и системного обеспечения	Наша цель - совершенствование и развитие рынка мгновенных фотографий и цифровой аппаратуры для удовлетворения растущей потребности людей запечатлеть на фотографиях лица родных и друзей, дорогие сердцу места и смешные мгновения жизни				

Sony Corporation - ведущий японский производитель аудио и видео аппаратуры, средств телекоммуникаций	Мы группа молодых людей, которые наделены достаточной энергией для бесконечного творческого поиска				
IBM - международная компания, работающая в сфере современных информационных технологий и занимающаяся производством компьютеров и комплектующих, программного обеспечения, микроэлектроники, сетевых решений	Мы стремимся быть лидерами в инновациях, развитии и производстве самых наукоемких технологий				
Apple Computer, Inc. - производитель компьютеров, комплектующих и программного обеспечения как для персональных пользователей, так и для профессионалов	Мы предлагаем компьютеры самого высокого качества для людей во всем мире				
MARY KAY - компания, производящая средства по уходу за кожей и декоративную косметику	Украшать жизнь женщин во всем мире Мы будем добиваться этого, предлагая клиентам качественную продукцию, открывая новые горизонты для Независимых Консультантов по красоте и предоставляя им неограниченные возможности карьерного роста. Мы сделаем все, чтобы женщины, соприкоснувшиеся с компанией "Мэри Кэй", смогли реализовать себя. Мы с гордостью будем нести свою миссию, опираясь на позитивную философию нашей Компании				
Дарья - лидер на рынке продуктов легкого приготовления России	Освободить время потребителей для полноценной жизни, производя высококачественные продукты легкого приготовления				
Техцентр Алькор – официальный представитель "Mercedes-Benz"	Качественный и доступный ремонт и техническое обслуживание всех автомобилей "Mercedes-Benz" в России!				
POLAROID - мировой лидер в области фотографии	Наша цель - совершенствование и развитие рынка мгновенных фотографий и цифровой аппаратуры для удовлетворения растущей потребности людей запечатлеть на фотографиях лица родных и друзей, дорогие сердцу места и смешные мгновения жизни				

2. Три крупных производителя мороженого - компании «Айс-Фили», «Сервис-холод» и Коломенский хладокомбинат (совокупная доля рынка около 10%) - создали альянс. Для проведения полноценных промоушн-мероприятий, по мнению специалистов, нужно добиться, по крайней мере 30% рентабельности. Но, бегая по замкнутому кругу неразвитого рынка, таких показателей достичь невозможно. Поэтому трое производителей мороженого и решили навести на хаотичном рынке порядок. Объективно рынок мороженого очень конкурентен - на нем работают более 300 производителей.

Высокий уровень конкурентности на рынке мороженого способствует угнетению цен. Цены производителей, начиная с кризисного 2008 г., росли в 2-2,5 раза медленнее инфляции и в рублевом выражении они вообще не изменились, а, стало быть, при расчете в условных единицах, упали. С недавнего времени альянс изменил политику. Один из участников альянса, «Сервис-

холод», перешел в собственность компании «Рамзай», специализирующейся на торговле замороженными продуктами и мороженым. Эта компания — лидер московского розничного рынка мороженого, ей принадлежит 700 палаток розничной торговли. Кроме того, в ее управлении находятся палатки международной компании Nestle. Таким образом, «Рамзай» выстраивает вертикально интегрированный холдинг.

Российские предприятия намерены лоббировать новые ГОСТы: один — на настоящее сливочное мороженое, другой — на мороженое, изготовленное по удешевляющим рецептам. Кроме того, в пакет предложений альянс собирается внести требования о запрете ТУ и об ужесточении проверок качества мороженого соответствующими контролирующими инстанциями СЭС, торгинспекциями и др.

Все участники альянса обязались впредь устанавливать цены, скидки, бонусы и премии так, чтобы они зависели только от объемов, закупаемых дилерами, или от их приверженности производителям. Добившись выгодных для всех условий работы, участники альянса рассчитывают на ускорение роста продаж.

Партнерство с развивающимися каналами сбыта позволит выпрямить цепочку поставок и устранил с рынка мелких перекупщиков. Прямая связь с розницей даст возможность производителям влиять на розничную цену: о границах ее роста легче договориться с постоянными партнерами. А разумный рост розничных цен — еще один стимул увеличения продаж, с чего и должен начаться рост производства, который, в конечном счете, позволит сократить издержки. А это, как надеются участники альянса, поможет накопить необходимые ресурсы для развития.

- Какие изменения во внешней среде привели к возникновению альянса производителей мороженого?

- Как может быть охарактеризована общая, генеральная стратегия альянса?

- Сохраняется ли конкуренция между компаниями, входящими в альянс? Если да, то в какой форме?

- Каковы факторы, обеспечивающие устойчивость альянса?

- Какие барьеры входа в отрасль имеет альянс?

По теме 7. Анализ и оценка реализации стратегического плана

Практические задачи

1. Для успешного выживания в долгосрочной перспективе организация должна постоянно предпринимать усилия, направленные на то, чтобы делать свой продукт более дешевым либо обладающим какими-то отличительными потребительскими свойствами.

Постарайтесь определить, чем должно отличаться управление фирмами, ориентирующимися на создание ценового преимущества, от управления фирмами, имеющими цель создать преимуществ за счет качественных отличий своей продукции.

2. Вам поручено провести маркетинговый аудит предприятия, выпускающего товары промышленного назначения.

Составьте перечень вопросов для руководителя и специалистов предприятия, ответы на которые позволят вам установить положение дел на предприятии и выработать рекомендации по развитию стратегического маркетинга.

3. При обсуждении плана выпуска новой продукции, проанализировав существующее (благополучное) положение предприятия, его руководство единодушно приняло решение запустить продукцию в серию.

Правильное ли решение было принято?

4. На фирму пришел новый руководитель. И хотя в организации уже имелся план, разработанный в прошлом году его предшественником, новый босс начал свою деятельность с разработки стратегического плана.

Правильны ли были его действия?

5. Положение крупного предприятия во всех отношениях стабильно, а будущее безоблачно. Следует ли при стратегическом планировании исследовать стратегии конкурентов, если учесть, что затраты на исследования составляют 2% прибыли?

6. Комбинат «Северсталь» — одно из крупнейших в России предприятий черной металлургии. Среди комбинатов с полным металлургическим циклом и производственными мощностями более 1 млн. т в год он занимает второе место после Магнитогорского. Основная продукция предприятия - сталь, чугун, прокат, гнутые профили, стальное литье, продукты коксохимического производства и товары народного потребления (эмалированная посуда, миксеры, кофемолки, стиральные машины, сельскохозяйственная продукция).

Основной объем стали производится на мартеновских установках, что обуславливает недостаточно высокое качество продукции. АО «Северсталь» планирует переоборудовать мартеновские установки в двухваннные прямоточные агрегаты с более низким удельным расходом топлива и огнеупоров. Сооружаются также установки непрерывной разливки стали, что позволит комбинату получить до 5,8 млн. т годной литой заготовки в год. Себестоимость производства стали комбинату удастся поддерживать пока на приемлемом уровне за счет наибольшего в отрасли удельного расхода металлолома на 1 т стали.

Металлургический комплекс России работает в условиях сокращения потребления на внутреннем рынке черных металлов. Объем поставок металлопродукции в страны СНГ уменьшился вдвое. Безусловно, экспорт в ближайшее время останется основной статьей доходов металлургических предприятий, но по мере выхода страны из кризиса недозагруженные мощности металлургических комбинатов будут задействованы в целях удовлетворения внутренних потребностей.

Сбыт готовой продукции осуществляется двумя способами: через посреднические торговые организации и путем установления прямых связей с потребителями.

С учетом технической оснащенности лидером в отрасли вы ступает Новолипецкий комбинат, не использующий в производстве мартеновские установки. Наибольшее количество мартеновских печей имеет Магнитогорский комбинат. По техническому развитию АО «Северсталь» находится на среднеотраслевом уровне, однако по объемам производства лидирует среди других металлургических предприятий, уступая в производстве кокса только Магнитогорскому и Липецкому комбинатам.

Если в результате проводимой модернизации производства удастся понизить себестоимость продукции, сохранив при этом объемы продаж, то предприятие можно будет с уверенностью назвать «флагман отрасли».

Выступая в качестве эксперта, проведите разработку стратегического плана предприятия АО «Северсталь» на краткосрочный и среднесрочный периоды по следующим этапам:

- определение целей организации;
- анализ внешней и внутренней среды;
- анализ стратегических альтернатив;
- выбор стратегии и тактики перспективного развития предприятия по основным видам деятельности.

7. ЗАО «Радищевская мануфактура» включает следующие производства, образующие вместе законченный цикл выпуска шерстяной ткани: прядение, ткачество, окраску и отделку. Традиционный рынок шерстяных тканей практически разрушился. Лишь одна швейная фабрика продолжала делать регулярные закупки. Частные оптовики были еще слишком малы, чтобы обеспечить устойчивый сбыт. В результате единственными надежными отечественными потребителями остались шесть специализированных торговых домов, но они закупали в год не более 150 тыс. м тканей - менее месячной производственной программы при нормальной загрузке мощностей. Когда появились новые потребители - американские и германские оптовики швейных изделий. Спрос стал полностью зависеть от конкурентных преимуществ российских текстильщиков. Руководство «Радищевской мануфактуры» сформулировало четыре важнейших конкурентных преимущества:

1) низкие издержки производства по сравнению с европейскими производителями из Италии, Шотландии, Испании, особенно затраты на рабочую силу;

2) высокое качество российских шерстяных тканей. Большинство шерстяных фабрик в Центральном регионе России было основано более 100 лет назад в маленьких провинциальных городках, где работники бережно сохраняют традиции своего ремесла;

3) высокий образовательный уровень рабочей силы. На «Радищевской мануфактуре» все менеджеры имеют высшее образование, а 50% рабочих — среднее техническое, что облегчает освоение новой технологии производства и нового оборудования;

4) высокая интенсивность труда. Средняя «зона обслуживания (число станков, обслуживаемых одновременно) российского рабочего в текстильной

промышленности в 4 раза превышает данный показатель для Германии и в 12 раз - для Индии.

Руководство «Радищевской мануфактуры» трезво оценивало свои конкурентные преимущества как временные. Чтобы выйти из сложившейся ситуации, руководство компании разработало четыре сценария возможного развития событий.

Сценарий 1.

Это вариант сохранения сложившейся ситуации. Компания продолжает полагаться на западные заказы.

Сценарий 2.

Компания продолжает работать на западные заказы, но руководство будет стараться внедрить ряд мер по улучшению качества продукции:

- должен быть создан специальный отдел внешнеэкономических связей, задачей которого станет не только оформление контрактов и отслеживание ситуации на мировых рынках сырья и готовой продукции, но и подготовка технических спецификаций по зарубежным стандартам для внедрения в производство;

- необходимо перестроить систему контроля качества, для чего надо создать единую службу и подчинить ее руководителю в ранге заместителя директора;

- следует децентрализовать экономическую работу. Вместо планово-экономического отдела создать в каждом производстве (прядение, ткачество, окраска и отделка) экономическое бюро. Главной задачей экономических бюро будет анализ издержек и разработка мер по их снижению.

Сценарий 3.

Компания видит свое будущее в более тесной кооперации с зарубежными партнерами. для этого предлагается передать значительный пакет акций (не менее 30%) в обмен на современную технологию (патенты, ноу-хау и оборудование), а также включить представителя зарубежной фирмы в состав не только совета директоров, но и правления, чтобы влиять на стиль управления и принятие текущих решений.

Сценарий 4.

Компания должна работать по трем направлениям:

- Сырье. Необходимо сделать ставку на другую технологию сырья. Надо делать ткань не из отходов, а из той шерсти, которую состригают с овец, и в таком виде пускать в производство.

- необходимо увеличить сбыт тканей внутри России. Если отечественные швейники, выпускающие унылые отставшие от моды модели, не хотят брать шерсть, выпускаемую предприятием, следует организовать собственное швейное производство;

- необходимо привлечь дополнительных инвесторов, для чего следует ЗАО преобразовать в ОАО.

- Оцените достоинства и недостатки каждого варианта.

- Как вы думаете, какой вариант, в конце концов, был выбран руководством компании?

- Какие виды стратегий характеризуют этот вариант?

8. Швейная фирма «КОСМОС» была основана в 1924 г. Спецификой производства в первые годы существования предприятия был пошив военной формы. Начиная с 1994 г. фирма активно сотрудничала с иностранными заказчиками, а благодаря участию и победам в ежегодных конкурсах периодически получала крупные государственные заказы (униформа для российской таможенной службы и для налоговой полиции). Конструкторский отдел фирмы разрабатывает также модели верхней женской одежды для их последующего пошива и реализации в фирменных магазинах предприятия. Организационно-правовой формой фирмы «КОСМОС» является общество с ограниченной ответственностью. Ее уставный капитал разделен на доли участников, не отвечающих по долгам общества, Участники несут лишь риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов. На фабрике существовал также цех «Малютка» который производил одежду для детей в возрасте до 15 лет. Данный цех был закрыт, потому что практически не приносил прибыль предприятию.

В последние годы Китай, создав соответствующие условия, резко увеличил выпуск дешевых, но не всегда качественных товаров легкой промышленности, став, по сути, «мировым портным». Такого напора отечественная легкая промышленность не выдерживает, для ее сохранения следует ввести соответствующие пошлины. При этом необходимо подсчитать, сколько таких товаров можно ввозить, чтобы не допустить возникновения их дефицита, а сколько надо производить внутри страны, создав для этого нужные условия и стимулы. Для того чтобы предприятие не закрылось, как это произошло с другими швейными фирмами (например, «Москва» и «Салют»), руководство «КОСМОСА» выбрало для себя стратегию сокращения. Если это приведет к улучшению положения предприятия, то можно будет перейти потом к стратегии роста. Однако, учитывая общую экономическую ситуацию в стране и бесконтрольный ввоз иностранных товаров в Россию, это произойдет еще очень нескоро.

- Правильную ли стратегию выбрало руководство фирмы «КОСМОС»?

- Какое стратегическое решение вы бы предложили для фирмы «КОСМОС»?

9. Подготовить аналитический доклад, отражающий:

1. Миссию образовательного учреждения.
2. Сильные и слабые стороны, возможности и угрозы образовательного учреждения.
3. Политический, экономические, социо-культурные и технологические факторы, оказывающие влияние на деятельность образовательного учреждения.
4. Факторы прямого и косвенного воздействия внешней среды на деятельность образовательного учреждения.
5. Положение образовательного учреждения на рынке образовательных услуг.

6. Стратегии образовательного учреждения.
7. Стратегические альтернативы образовательного учреждения.

Вопросы для подготовки к экзамену

1. Сущность стратегического анализа
2. Методы стратегического анализа.
3. Анализ элементов внутренней среды организации.
4. Стратегический анализ внешней среды организации.
5. Стратегический анализ внутренней среды организации.
6. Конкурентное окружение организации и прогнозирование его изменений.
7. Структурный анализ конкурентного окружения
8. Анализ факторов внешней среды прямого и косвенного воздействия.
9. Анализ конкурентных преимуществ организации.
10. Диагностика конкурентного преимущества.
11. Анализ конкурентного преимущества на различных рынках.
12. Анализ дифференциации по спросу и предложению.
13. Анализ стратегических альтернатив.
14. Стратегия ограниченного роста. Стратегия сокращения.
15. Методы анализа финансовых результатов стратегий внешнего роста
16. Стратегия сочетания альтернатив.
17. Матрица эталонных стратегий.
18. Конкурентные стратегии.
19. Наступательные, оборонительные стратегии и стратегии блокирования.
20. Выбор концепции. Стратегический план. Стратегический проект.
21. Инструменты маркетинговых стратегий.
22. Производственно-логистические инструменты стратегии.
23. Стратегический групповой анализ.
24. Цели и задачи изучения рынка и сбора информации с позиций стратегического анализа.
25. Разработка стратегических планов.
26. Анализ сопротивления стратегическим изменениям.
27. Позиционирование этапов реализации, контроля и оценки в цикле стратегического планирования.
28. Тактика, политика, правила, бюджет, управление по целям в процессе реализации стратегии.
29. Анализ и оценка сопротивления конкурентов, поставщиков, потребителей, сотрудников организации.
30. Методы анализа реализации стратегического плана.
31. Анализ, контроль и оценка реализации стратегии.

7. Данные для учета успеваемости студентов в БАРС

Таблица 1.1 Таблица максимальных баллов по видам учебной деятельности.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Семестр	Лекции	Лабораторные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа	Автоматизированное тестирование	Другие виды учебной деятельности	Промежуточная аттестация	Итого
1	2	0	32	36	0	0	30	100

Программа оценивания учебной деятельности студента

Лекции

Посещаемость, опрос, активность и др.– от 0 до 2 баллов.

Лабораторные занятия

Не предусмотрены.

Практические занятия

Контроль выполнения практических заданий – от 0 до 32 баллов.

Самостоятельная работа

Самостоятельное выполнение специальных заданий, написание эссе, рефератов (от 0 до 36 баллов).

Автоматизированное тестирование

Не предусмотрены.

Другие виды учебной деятельности

Не предусмотрены.

Промежуточная аттестация (зачет)

Ответ студента оценивается по следующим критериям:

- **21-30 баллов** – студент свободно владеет и умеет применять на практике основные общенаучные и специальные методы исследований в менеджменте.
- **11-20 баллов** – студент знает основные методы исследований в менеджменте, относящиеся к группе общенаучных и группе специальных методов.
- **0-10 баллов** – студент имеет поверхностное представление об основных общенаучных методах исследований, применяемых в менеджменте.

Таблица 2.1. Таблица пересчета полученной студентом суммы баллов по дисциплине «Методы исследования в менеджменте» в оценку (зачет):

51 балл и более	«зачтено»
50 баллов и менее	«не зачтено»

8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля).

а) Литература:

1. Агафонов, В.А. Системный анализ в стратегическом управлении : Учебное пособие / Агафонов В.А. - Москва: Русайнс, 2018. - 227 с. - URL: <https://www.book.ru/book/925854>.
2. Вылгина, Ю. В. Современный стратегический анализ : учебное пособие / Ю. В. Вылгина. - Иваново: ИГЭУ, 2020. - 84 с. - URL: <https://e.lanbook.com/book/154526https://e.lanbook.com/img/cover/book/154526.jpg>. - ~Б. ц.
3. Грант, Роберт. Современный стратегический анализ = Contemporary Strategy Analysis : учебник / Р. Грант ; пер. с англ. И. Малкова. - 7-е изд. - Москва ; Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2012. - 544 с.
4. Ефимова О.В. Комплексный стратегический анализ устойчивого развития экономических субъектов : Учебник / Ефимова О.В. - Москва: КноРус, 2019. - 160 с. - URL: <https://www.book.ru/book/932069>
5. Маевская, Е.Б. Стратегический анализ и бюджетирование денежных потоков коммерческих организаций: монография / Е. Б. Маевская. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 108 с.

б) Лицензионное программное обеспечение и Интернет-ресурсы

1. Пакет Microsoft Office 2007 (Microsoft Office Word, Microsoft Office PowerPoint, Microsoft Office Excel). Браузеры: Chrome, Mozilla FireFox.
2. General Economics Resources: <http://www.helsinki.fi/WebEc/framea1.html>
3. Российский архив рабочих документов по экономике и социологии: <http://www.ieie.nsc.ru/r-archive>
4. Информационные справочные системы «КонсультантПлюс», «Гарант»

9. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Материально-техническое обеспечение преподавания дисциплины предполагает:

- оборудование учебных классов мебелью, позволяющей проводить занятия с использованием различных интерактивных форм;
- использование мультимедийного проектора.

Программа составлена в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – магистратура по направлению 38.04.02 Менеджменту профилю подготовки «Менеджмент в образовании».

Автор: д-р экон.н., профессор Мызрова Ольга Александровна.

Программа одобрена на заседании кафедры *менеджмента в образовании* от 16 сентября 2021 года, протокол № 1.